



Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

João Pedro André Casimiro Salgueiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,

ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Outubro, 2019

Agradecimentos

Presto um profundo agradecimento a todos os que me ajudaram ao longo deste percurso.

Ao Professor Doutor Eduardo Simões, por toda a ajuda, rigor, dedicação, partilha do seu conhecimento e paciência durante toda a construção da minha dissertação.

A todos os aqueles que participaram na recolha de dados para este estudo.

Aos meus amigos, por me motivarem e por me apoiarem nos momentos em que precisava de apoio.

À minha namorada e à minha família, que sempre acreditaram em mim e nos meus objetivos e que sempre fizeram de tudo para me ajudar a alcançá-los.

E por fim, queria dedicar este trabalho à minha mãe que, apesar de não me poder ver a concluir esta etapa, foi a minha maior motivação e vai continuar a sê-lo para ultrapassar qualquer desafio que eu encontre.

Um grande obrigado a todos.

Resumo

O presente estudo foca-se no julgamento ético das práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos, na medida em que as características individuais influenciam a aceitabilidade das práticas antiéticas. Com base num estudo empírico, testou-se em que medida a identidade moral, o descomprometimento moral e o maquiavelismo influenciam a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos e, como segunda hipótese, em de que forma a liderança ética pode moderar esta influência.

Os resultados obtidos não corroboram a segunda hipótese corroboram parcialmente a primeira hipótese e não corroboram a segunda hipótese, verificando-se apenas uma interação significativa na relação que o descomprometimento moral estabelece com a aceitabilidade de práticas antiéticas no estabelecimento de objetivos, sugerindo assim que quanto maior o descomprometimento moral do indivíduo, mais aceitáveis para este vão ser as práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos. A aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de participação e comunicação dos objetivos, a par das práticas antiéticas de consequências dos objetivos, é superior quando o indivíduo se descompromete mais moralmente. Apesar de se comprovar o mesmo efeito na aceitação de práticas eticamente dúbias que associam recompensas aos objetivos estabelecidos, este revela não ter uma preponderância tão grande, comparativamente com ambos os outros fatores.

Palavras-Chave: Julgamento ético; Estabelecimento de objetivos; Práticas antiéticas; Ética

PsycINFO Classification Categories and Codes: 3660, 3450

Abstract

The present work is focused on the ethical judgement of ethically dubious practices in goal setting, in which individual characteristics influence the acceptability of unethical practices. Based on an empirical study, the main hypothesis was tested, to verify as to what extent moral identity, moral disengagement and Machiavellianism influence the acceptability of ethically dubious practices in goal setting and, as a second hypothesis, how can ethical leadership moderate this influence.

The results obtained partially corroborate the first hypothesis and do not corroborate the second hypothesis, verifying only a significant interaction in the relationship that moral disengagement establishes with the acceptability of unethical practices in goal setting, suggesting that the more a person is morally disengaged, the higher will be the acceptability of ethically dubious practices in goal setting.

The acceptability of ethically dubious practices in goal communication and participation, along with ethically dubious practices in goal consequences, is higher when the individual is more morally disengaged. Although the same effect has been proven on the acceptance of ethically dubious practices that associate rewards with the established goals, it reveals not to have such a preponderance compared to both other factors.

Key-words: Ethical judgement; Goal setting; Unethical Practices; Ethics

PsycINFO Classification Categories and Codes: 3660, 3450

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Estabelecimento de objetivos e julgamento ético: Revisão de Literatura....	4
Estabelecimento de Objetivos.....	5
Estabelecimento de Objetivos e Ética.....	7
Julgamento Ético.....	10
Maquiavelismo.....	13
Descomprometimento Moral.....	14
Identidade Moral.....	16
Liderança Ética.....	18
Capítulo II – Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos: estudo empírico.....	21
Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos.....	22
Objetivos.....	22
Amostra.....	23
Variáveis e Medidas.....	24
Procedimento.....	26
Resultados.....	26
Teste de Hipóteses.....	27
Discussão.....	29
Conclusão.....	32
Bibliografia.....	34
Anexos	

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Modelo de Investigação: variáveis de estudo e hipótese.....	23
--	----

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Quadro relativa às médias, desvios-padrão, correlações e índices de alfa.	27
Quadro 2.2 - Quadro de regressão para as variáveis Descomprometimento Moral (variável independente) e consequência dos objetivos (variável dependente).....	28
Quadro 2.3 - Quadro de regressão para as variáveis Descomprometimento Moral (variável independente) e recompensas dos objetivos (variável dependente).....	28
Quadro 2.4 - Quadro de regressão para as variáveis Descomprometimento Moral (variável independente) e comunicação dos objetivos e participação (variável dependente).....	29

Introdução

Numa época em que as organizações estão em constante desenvolvimento e competição, são cada vez mais importantes os processos utilizados para aumentar a produtividade e motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, o lucro obtido (Locke & Latham, 2002). O estabelecimento de objetivos é uma prática incontornável nas organizações contemporâneas, devido ao impacto que tem na postura do trabalhador, focalizando a atenção do mesmo em tarefas relevantes, motivando e potenciando o seu esforço e a persistência na tarefa, além de permitir também a descoberta e uso de novos conhecimentos pertinentes à tarefa, aliados à vontade de superar um objetivo específico e difícil. (Locke & Latham, 2002; Ordoñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009; Welsh & Ordoñez, 2014).

Todavia, mesmo após se ter verificado vários benefícios que vêm do estabelecimento de objetivos no contexto organizacional, este processo tem também um lado negro, i.e., apresenta alguns problemas ao nível ético (Ordoñez et al., 2009; Ordoñez & Welsh, 2015). Isto porque, quando os objetivos estabelecidos são vistos como eticamente dúbios, difíceis de mais ou irrealistas nos prazos estabelecidos, pode haver um efeito inverso daquele que é desejado, fazendo com que o trabalhador apresente por sua vez comportamentos antiéticos, como adotar comportamentos de risco, mentir sobre o desempenho real no desenvolvimento das tarefas (Schweitzer, Ordoñez & Douma, 2004; Ordoñez et al., 2009). Se forem vistos como totalmente inalcançáveis à partida, podem mesmo até por em causa a autoeficácia percebida do trabalhador, desmotivando e fazendo com que perca eficiência na gestão do seu trabalho, chegando mesmo a perder a vontade de agir perante os objetivos que lhe são estabelecidos (Schweitzer et al., 2004; Ordoñez et al., 2009; Welsh & Ordoñez, 2014).

A eticidade do processo de estabelecimento de objetivos tem vindo a ser alvo de estudo por vários investigadores (e.g., Schweitzer, Ordoñez & Douma, 2004; Ordoñez et al., 2009; Welsh & Ordoñez, 2014; Ordoñez & Welsh, 2015). A utilização de práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos pode originar no trabalhador efeitos nefastos a nível psicológico e adoção de comportamentos de risco e de antiéticos (Schweitzer, Ordoñez & Douma, 2004; Ordoñez et al., 2009). Porém, aquilo que um indivíduo julga como sendo ético ou não ético, não está definido nem é objetivo, mas depende sim da perceção daquilo que é ético, influenciado por predisposições individuais e factores contextuais, (Simões, 2015a). Perante uma situação eticamente

duvidosa, uma pessoa não segue um modelo de análise racional e ponderado para tomar uma decisão, antes existe um processo intuitivo, que atribui à situação em causa um valor emocional, ou seja, se acha que a situação é boa ou má, que precede o julgamento ético (Simões, 2015a). Este processo acontece de forma inconsciente, até se chegar ao momento de ter de se justificar a rejeição ou aceitação ética de determinada ocorrência. Desta forma, o julgamento ético ocorre na medida em que primeiro existe uma intuição moral relativa a um acontecimento, de forma inconsciente, e depois um raciocínio estratégico que permite justificar a reação anterior (Reynolds & Ceranic, 2007; Simões, 2015a).

Apesar de, no momento do julgamento ético, haver mecanismos cognitivos inconscientes, estes são influenciados por predisposições individuais e características contextuais, neste caso, da organização (Treviño, Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014; Simões, 2015a). A nível organizacional, são vários os fatores que podem influenciar o julgamento ético e, consequentemente, o comportamento ético, entre eles a cultura organizacional, o clima ético da organização, mas o que mais se destaca é a liderança ética (Treviño et al., 2014). A liderança ética destaca-se como variável contextual, na medida em que esta pode melhorar a satisfação dos liderados, o compromisso destes com as tarefas, além de reduzir a probabilidade da adoção de comportamentos antiéticos dos seus subordinados (Treviño et al., 2014). Esta influência é explicada através da teoria de aprendizagem social, com base na ideia de que um indivíduo aprende através da observação e imitação de atitudes, valores e comportamentos de modelos (Bandura, 1977). Na presença de um líder percebido como ético, o colaborador vai, através de processos de retenção mnésica e conseguindo prever as consequências de certas ações, aprender como deverá agir e antecipar quais os comportamentos éticos esperados pelo líder (Treviño & Brown, 2004). O líder é percebido como ético quando é visto como íntegro, honesto e demonstra preocupação pelo bem-estar daqueles que o rodeiam, além de se focar também na eticidade dos comportamentos e decisões dos seus subordinados (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Relativamente às predisposições individuais, existem três fatores que influenciam o julgamento ético e o comportamento ou resposta em função deste. A identidade moral constitui um autoconceito formado por todos os valores e traços de caráter moral do indivíduo, que afeta a perceção da eticidade dos acontecimentos à sua volta (Aquino & Reed, 2002). Um segundo fator que afeta o julgamento ético é o

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

descomprometimento moral, um processo com vários mecanismos subjacentes que permite ao indivíduo agir de uma forma eticamente dúbia, sem sentir qualquer tipo de consequência emocional (McAlister, Bandura & Owen, 2006). Por fim, o maquiavelismo remete para a predisposição que um indivíduo tem para ter comportamentos antiéticos, como mentir ou enganar, aliada a uma visão instrumental do mundo que o rodeia, agindo de forma egoísta e de maneira a obter o melhor resultado possível para si mesmo, indiferente às consequências que poderá causar a outros (Jones & Paulhus, 2009).

Sendo que o julgamento ético é influenciado por várias predisposições individuais, bem como por fatores contextuais, o presente estudo empírico tem em vista analisar a forma como a identidade moral, o descomprometimento moral e o maquiavelismo, como variáveis individuais, podem influenciar a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de estabelecimento de objetivos, e também como a liderança ética, como variável contextual, poderá influenciar o efeito que as predisposições individuais têm na aceitação destas práticas.

Capítulo I: Estabelecimento de objetivos e Julgamento ético: Revisão de Literatura

Estabelecimento de Objetivos

Numa fase do desenvolvimento industrial e tecnológico em que as organizações e as empresas são cada vez mais competitivas entre si, existem alguns métodos e mecanismos que são incontornáveis para que se possa motivar os colaboradores e aumentar o seu rendimento e compromisso. Dentro destas práticas, destaca-se o estabelecimento de objetivos, que atua como uma prática motivacional para o trabalhador (Locke & Latham, 2002).

A teoria do estabelecimento de objetivos baseia-se na premissa de que objetivos conscientes afetam as ações que os trabalhadores tomam (Locke & Latham, 2002), no sentido em que estes vão interpretar os objetivos, as ações a tomar para os alcançar e os resultados que advém destes (Simões, 2015b). O estabelecimento de um objetivo, agindo como um mecanismo regulatório, permite assim ao trabalhador monitorizar o seu comportamento, avaliá-lo e, de seguida, ajustar o mesmo, no sentido de alcançar o objetivo (Locke & Latham, 2009).

O processo de estabelecimento de objetivos tem um carácter motivacional, na medida em que, para cumprir um objetivo, o trabalhador direciona o seu esforço e focaliza a sua ação em tarefas relacionadas com o mesmo, além de predeterminar o período de tempo que é preciso para concluir estas tarefas (Locke & Latham, 2002).

A teoria de estabelecimento de objetivos evidencia uma relação entre a especificidade dos objetivos, a dificuldade dos objetivos e o rendimento do trabalhador (Locke & Latham, 2002). No que toca à especificidade do objetivo, quando ao indivíduo se pede para “fazer o seu melhor”, o rendimento deste não é representativo do pedido feito. Isto porque, não tendo uma referência específica para alcançar, o esforço do trabalhador dispersa-se, podendo haver assim vários níveis de rendimento. A alta especificidade de um objetivo, não garantido com certeza um melhor desempenho, permite ao trabalhador focalizar eficazmente a sua atenção e o seu esforço, reduzindo assim a ambiguidade daquilo que é o rendimento desejado (Locke & Latham, 2002). Relativo à dificuldade do objetivo, esta afeta o rendimento no sentido em que o indivíduo tem melhores índices de rendimento quando o objetivo é moderadamente difícil, porém, quando o objetivo é demasiado fácil ou demasiado difícil, o rendimento do trabalhador é menor. Este efeito deve-se ao facto de, objetivos demasiado fáceis não proporcionam satisfação suficiente ao indivíduo em alcançá-los, não motivando o mesmos a agir de forma a cumpri-lo e, por outro lado, sendo demasiado fáceis, os

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

objetivos tendem a ser desmotivantes, na medida em que são vistos como inalcançáveis ou que a recompensa, sendo intrínseca ou extrínseca, não justifica o esforço necessário para os alcançar. Assim, quando os objetivos estabelecidos têm uma dificuldade moderadamente alta, os indivíduos tendem a agir de forma mais persistente, tendo um maior desempenho na tentativa de os cumprir (Simões, 2015b).

O próprio estabelecimento de objetivos tem em si algumas características que afetam também o rendimento do trabalhador no momento de cumprir as metas definidas. Sendo que o objetivo é estabelecido por outrem, num nível hierárquico superior, desempenhando uma função de chefia, a legitimidade reconhecida da chefia em causa é um fator de relevo para a aceitação do objetivo estabelecido, já que objetivos sugeridos por uma chefia legítima, na visão do colaborador, tendem a ser melhor aceites e tendem a gerar maior implicação do colaborador nas tarefas para os alcançar. A participação do trabalhador na definição do objetivo é também um fator influente na implicação do indivíduo. Ao participar no estabelecimento de objetivos, o trabalhador vai encarar estes como mais importantes e aceitá-los mais facilmente, sentindo que tem responsabilidade como agente criador dos objetivos em cumpri-los (Locke & Latham, 2002).

A eficácia dos objetivos estabelecidos depende também do *feedback* que é dado ao trabalhador sobre o seu desempenho. Isto porque, caso não exista *feedback* sobre como estão a agir, torna-se muito difícil, se não impossível, ajustar o esforço que estão a depositar nas tarefas ou até de mudar de estratégia para alcançar o objetivo (Locke & Latham, 2002). Quando o trabalhador se apercebe de que está a ter um rendimento abaixo do necessário, tendo em vista um objetivo, este tende a aumentar o esforço ou a mudar de estratégia. É também importante fazer uma distinção relativa ao tipo de *feedback* que é dado, sendo que o *feedback* pode ser referente aos resultados das ações, que permite ao indivíduo ter melhor controlo sobre o seu desempenho e uma autoeficácia mais forte, ou pode ser referente às ações em si mesmas, permitindo ao trabalhador melhorar a sua pesquisa e desenvolvimento de estratégias para alcançar o objetivo (Early, Northcraft, Lee & Lituchy, 1990; Simões, 2015b)

Locke & Latham (2002) verificaram que os objetivos afetam o desempenho de um trabalhador através de quatro mecanismos diferentes: (a) os objetivos assumem uma função diretiva, com o propósito de focalizar toda a atenção do trabalhador para tarefas relacionadas com o objetivo e a sua resolução e, ao mesmo tempo, desvia esta de

atividades paralelas e irrelevantes para o cumprimento dos objetivos; (b) os objetivos atuam como fontes de energia, no sentido em que objetos mais difíceis e de elevada importância geram muito mais esforço da parte do trabalhador do que objetivos mais facilmente alcançáveis; (c) os objetivos afetam a persistência do indivíduo e, quando este tem controlo sobre o tempo que perde numa tarefa, os objetivos mais difíceis geram um esforço mais prolongado no tempo, porém, perante um objetivo difícil, é tanto possível agir mais rápido e mais intensamente num curto período de tempo como é possível agir mais devagar e menos intensamente num período mais longo, ao tentar alcançar o objetivo; (d) e os objetivos afetam indiretamente as ações tomadas para os resolver, na medida em que levam à descoberta, desenvolvimento e possível uso de novos conhecimentos e estratégias de resolução.

Desta forma, o processo de estabelecimento de objetivos funciona como um mecanismo motivacional para o trabalhador, focalizando o seu esforço e aumentando o seu rendimento, mas este processo tem também vindo a ser estudado como um possível promotor de comportamentos eticamente duvidosos (Schweitzer, Ordóñez & Douma 2004; Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009).

Estabelecimento de Objetivos e Ética

O estabelecimento de objetivos tem grandes benefícios no que toca à motivação e rendimento do trabalhador no contexto organizacional, porém, existe também a possibilidade de que, perante objetivos específicos e difíceis, o indivíduo possa agir de uma forma eticamente dúbia e, assim, minta sobre o seu verdadeiro desempenho nas tarefas relacionadas com o mesmo (Schweitzer, Ordóñez & Douma 2004), ignore certos aspetos importantes para a concretização do objetivo, valorize mais objetivos quantitativos relativamente a objetivos qualitativos, dando prioridade aos primeiros e adote comportamentos arriscados na tentativa de alcançar os objetivos (Ordóñez et al., 2009).

A utilização de métodos antiéticos para o alcance de objetivos advém de uma motivação para recorrer a qualquer meio para esse mesmo fim, podendo haver uma pressão organizacional nesse sentido, ao passo que mentir sobre o rendimento deve-se a uma tentativa de exibir os resultados esperados das ações que tomaram (Ordóñez et al., 2009). Alguns dos aspetos que podem levar a que o trabalhador tenha este tipo de comportamentos são uma cultura organizacional que não valoriza muito as questões éticas, uma chefia negligente no que toca ao acompanhamento dos seus subordinados e

atribuir recompensas que dependem do alcance de objetivos de desempenho. Ordoñez et al. (2009) evidenciam também que, mesmo havendo mais-valias obtidas através do estabelecimento de objetivos, como focalizar o esforço e atenção do trabalhador num objetivo, havendo um grande foco no alcance do objetivo e uma preocupação menor na estratégia definida para o mesmo, o trabalhador pode acabar por ignorar consequências que o objetivo pode ter a longo prazo ou desprezar certos aspetos importantes do objetivo, desde que o mesmo seja concretizado.

A dificuldade dos objetivos é também um aspeto relevante no estabelecimento de objetivos. Um objetivo desafiante promove o rendimento do trabalhador, bem como o seu compromisso com o mesmo (Locke & Latham, 2002), porém, se forem difíceis demais, pode haver efeitos nefastos no indivíduo, já que colocam em causa a autoeficácia percebida, condição esta que não só controla o envolvimento e esforço do trabalhador numa tarefa, bem como a qualidade deste em desenvolver estratégias e estabelecimento de objetivos para o próprio (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009). Isto deve-se à restrição que os objetivos colocam no processo de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo, além de que, sendo percebidos como impossíveis de alcançar, diminuem a satisfação do trabalhador quanto aos resultados obtidos, mesmo sendo superiores, piorando assim o desempenho deste e promovendo ações de risco (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009). Schweitzer, Ordóñez & Douma (2004) referem também que, perante objetivos demasiado difíceis, podem ter um efeito contrário ao desejado, desmotivando a pessoa e fazendo com que esta não sinta vontade de agir de forma a concretizá-lo.

Os trabalhadores podem sentir-se tentados a agir de forma antiética e a abdicar dos seus próprios valores em prol da concretização de objetivos, perante uma pressão organizacional para priorizar os mesmos, ou seja, o trabalhador sente-se pressionado a escolher entre concretizar o objetivo, independentemente dos meios, ou agir de forma ética (Barsky, 2008, Ordoñez et al., 2009). Quando os objetivos são utilizados como padrões de ação, estes incentivam comportamentos de risco que geram condutas antiéticas, como mentir, afirmando que concretizou o objetivo quando na verdade esteve próximo mas não conseguiu. O reconhecimento de uma falha na concretização do objetivo é um grande gerador deste comportamento, já que o indivíduo sente a necessidade de se proteger do efeito psicológico que esse reconhecimento acarreta (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009; Welsh & Ordoñez, 2014).

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

Os objetivos podem ser classificados de duas formas, sendo objetivos comportamentais relativos ao comportamento esperado que o trabalhador tenha, ou objetivos de resultado relativos aos resultados que se espera que o trabalhador obtenha (Barsky, 2008). O elevado foco em objetivos de resultado geram uma valorização de estratégias que permitam um mais fácil alcance do objetivo, desvalorizando a componente ética da conduta a desenvolver. Assim, segundo Barsky (2008), o estabelecimento de objetivos de desempenho relacionados com resultados aumenta a propensão do colaborador a ter comportamentos antiéticos, diminuindo a valorização que este dá a questões éticas do seu comportamento e dando prioridade a comportamentos que facilitem a obtenção de resultados. De forma a precaver este tipo de conduta, o foco é, ao estabelecer objetivos, dar ênfase não só à concretização do objetivo mas também ao procedimento em causa para o alcançar (Barsky, 2008).

Associar a avaliação de desempenho do colaborador ao objetivo que lhe é estabelecido pode também ser prejudicial do ponto de vista ético, podendo gerar no trabalhador uma grande valorização da concretização do objetivo e contribuir para a decisão de agir de forma antiética para o alcançar. Esta decisão advém da grande pressão que existe sobre a concretização dos objetivos, já que a avaliação do seu desempenho depende dessa mesma concretização, sendo a avaliação de desempenho um mecanismo que penaliza ou recompensa o trabalhador com base no seu desempenho. Os efeitos que esta associação pode ter no trabalhador são variados, podendo gerar uma fadiga elevada, menor confiança nos colaboradores em redor e menor capacidade de colaboração, pondo também em causa as relações que o indivíduo estabelece com os que o rodeiam (Ordoñez et al., 2009; Welsh & Ordoñez, 2014).

No caso de se associar mecanismos de recompensa à já dependência do desempenho para a concretização de objetivos, torna-se maior ainda a propensão do trabalhador em adotar comportamentos eticamente dúbios para alcançar os objetivos, devido ao reforçado desejo em cumprir o objetivos e obter as recompensas associadas (Barsky, 2008; Ordóñez et al., 2009, Ordóñez & Welsh, 2015). Apesar de Locke & Latham (2002) afirmarem que a criação de um sistema de remuneração baseado no alcance de objetivos de desempenho consecutivos melhora de uma forma significativa a produtividade dos trabalhadores, existem também estudos que demonstram que estabelecer objetivos neste âmbito promove a adoção de comportamentos antiéticos,

além de não melhorar necessariamente a produtividade do trabalhador (Ordoñez & Welsh, 2015).

O processo de estabelecimento de objetivos é assim um método que, se utilizado de forma correta, pode motivar o trabalhador, focalizar o seu esforço, monitorizar o seu desempenho e melhorar assim a sua produtividade. Aspectos dos objetivos como o seu conteúdo, as recompensas, a sua especificidade e a sua dificuldade são bastante relevantes para que os objetivos sejam devidamente estabelecidos. Caso contrário, estes podem gerar consequências no colaborador e originar comportamentos antiéticos por parte do mesmo. No entanto, a decisão que um indivíduo faz no sentido de agir eticamente ou não, no sentido de alcançar um objetivo, depende da própria pessoa e das suas características individuais, além de aspetos contextuais. Desta forma, é essencial perceber em que medida as características individuais e contextuais podem influenciar o julgamento ético que o indivíduo faz do processo de estabelecimento de objetivos, que culmina na sua ação no sentido de concretizar os objetivos propostos.

Julgamento Ético

A ética, na sua essência, permite-nos procurar justificar as nossas escolhas quando estamos perante situações eticamente questionáveis e, conseqüentemente, apreciá-las, sempre perante um ponto de vista contextual, seja este um grupo ou até mesmo uma sociedade (Treviño & Brown, 2004).

Existem três orientações para a tomada de uma decisão ética, sendo que a primeira remete ao cumprimento de um dever, algo já pré-determinado e conhecido, como base do comportamento, como por exemplo, um código de conduta de uma organização (Simões, 2015a).

A segunda tem o foco presente no caráter ético do comportamento e na intenção do indivíduo em ser eticamente correto. Esta orientação dá mais importância ao sujeito da ação, aos seus princípios e motivações, do que à ação em causa, sendo apelidada de *ética da virtude* (Simões, 2015a).

Por fim, a terceira, como uma orientação consequencialista, tem em atenção as consequências de uma determinada ação para a determinar como ética ou não, sendo que o ponto de vista mais comum dentro desta orientação é o utilitarista, que dá relevo à utilidade das consequências como critério de apreciação ética. Num contexto organizacional, pode-se ter como exemplo um comportamento que tenha consequências

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

positivas (ou o menor dano possível) para todos os colaboradores e agentes que intervêm na organização. É preciso ter em atenção todas as partes envolvidas, possíveis alternativas e as consequências de todas estas (Simões, 2015a).

A ética nas organizações hoje em dia é vista, acima de tudo, através de dois pontos de vista opostos. Por um lado, os objetivos de uma organização são vistos como totalmente dissociados de qualquer tipo de reflexão ética dos gestores e que, desta forma, a existência de uma ação ética vai parecer, perante a opinião pública, como uma jogada, servindo de máscara para um interesse que fica assim oculto (Bartlett & Preston, 2000; Simões, 2015a). Por outro lado, o comportamento ético nas organizações pode ser visto como um aliado às metas da organização e/ou do próprio indivíduo nas suas tarefas: se for por parte do colaborador, o objetivo será a sua produtividade e/ou a sua satisfação; se for por parte da organização, o objetivo será os acionistas e a sociedade em que a organização está inserida (Chun, 2005; Simões, 2015a). Nada obstante, existe literatura que afirma a existência do comportamento ético baseado na vontade das pessoas em serem éticas, independentemente de razões externas, como punições, angariar opinião pública que favoreça os interesses da empresa, melhorar a imagem da organização, ou recompensas pelas ações éticas (Bartlett & Preston, 2000; Vidaver-Cohen, 2001; Simões, 2015a), culminando numa ação ética por se acreditar de que é a maneira correta de agir (Treviño & Nelson, 2015).

O que torna tão difícil a tarefa de definir objetivamente algo que seja ético ou não, independentemente das orientações éticas, é o facto de o julgamento ético de um indivíduo ser multideterminado, tendo como base fatores individuais e contextuais que influenciam este julgamento (Simões, 2015a). Desta forma, é preciso ter em conta traços do próprio indivíduo, bem como características do ambiente organizacional em que este está inserido (Simões, 2015a).

No momento em que o indivíduo é confrontado com uma situação eticamente dúbia, o julgamento que este vai fazer foge ao habitual método racional em que se tem em conta todos os factos e informações, culminando numa conclusão lógica.

O processo de julgamento ético assenta em, primeiramente, reconhecer a natureza ética da situação em questão. Segundo Treviño & Nelson (2015), este é o ponto de partida no processo de julgamento ético, que terminará num comportamento ético em concordância com o julgamento feito. Este passo não pode ser denegrido, porque, em várias ocasiões, o indivíduo não chega a perceber que está perante uma

situação que suscita dúvida no seu aspeto ético e, nesse caso, não chega sequer a ocorrer o processo de julgamento ético. O indivíduo está mais predisposto a reconhecer as bases éticas de uma situação ou decisão na presença de três fatores: quando acredita que os pares têm a opinião de que esta pode ser eticamente dúbia, já que, no geral, as pessoas tendem a seguir os outros indivíduos presentes no seu ambiente social perante dilemas éticos; quando se usa uma linguagem ética para descrever a situação, ou seja, utiliza-se palavras com conotações éticas como “honestidade” ou “mentira” que desencadeiam um raciocínio sobre a eticidade do que está a ser discutido; ou quando a situação ou decisão em questão pode vir a causar danos consideráveis a outros, dado que as pessoas são mais eticamente conscientes quando confrontadas com situações moralmente intensas, ou seja, quando as consequências dessa ação são nefastas, relativamente imediatas, altamente prováveis e cujas vítimas são próximas do decisor, seja física ou psicologicamente. (Butterfield, Treviño & Weaver, 2000; Treviño & Nelson, 2015).

Assim que a pessoa estiver eticamente consciente de uma determinada situação, o julgamento ético que lhe está associado desencadeia um comportamento em reação à mesma. Este comportamento vai demonstrar aquilo que a pessoa, perante as normas gerais de ética e características individuais que podem influenciar o julgamento ético, acredita ser o mais correto a fazer (Treviño & Nelson, 2015). Falando de uma forma geral, o julgamento ético tende a favorecer o próprio indivíduo, no sentido em que tolera mais e aceita melhor situações e decisões que o beneficia de alguma forma (Simões, 2015a), mas isso não impede que a pessoa tenha valores e crenças éticos, nem que fuja às normas do contexto em que se encontra. O comportamento do indivíduo é desencadeado pelo julgamento ético e este age da forma que acredita ser, eticamente, a mais correta numa determinada situação. Todavia, este comportamento pode ir contra aquilo que o indivíduo tencionava fazer, e agiu de tal forma por sentir que devia fazê-lo. Assim, existe um conflito entre aquilo que o indivíduo quer fazer e aquilo que ele sente que deve fazer (Milkman, Rogers & Bazerman, 2008). Este conflito não está sempre presente, mas é preciso distinguir que, aquilo que o indivíduo sente que deve fazer remete para as suas intuições éticas, enquanto que o que quer fazer é demonstrado quando age por interesse próprio (Milkman, Rogers & Bazerman, 2008; Simões, 2015a).

O comportamento ético é, então, explicado com base em características individuais que diferenciam cada pessoa, além de tornarem o indivíduo mais ou menos

predisposto a pensar, refletir e agir de forma ética ou não ética (Treviño & Nelson, 2011). Não obstante, existem também variáveis contextuais que afetam o julgamento ético e o seu consequente comportamento (Simões, 2015a).

Existe uma quantidade considerável de variáveis individuais que podem influenciar o julgamento ético de um indivíduo, estando entre elas o maquiavelismo, o descomprometimento moral e a identidade moral. O primeiro, o maquiavelismo, está mais associado ao comportamento antiético, sendo que um indivíduo com altos índices de maquiavelismo tende a agir de uma forma mais antiética, manipulando e mentindo aos que o rodeiam, independentemente do quão graves podem ser as consequências para os restantes (Jones & Paulhus, 2009; Treviño & Nelson, 2011). O descomprometimento moral é o processo que permite ao indivíduo agir de uma forma antiética sem sentir culpa ou remorsos ao fazê-lo, através de mecanismos que desvalorizam ou justificam as suas ações, de maneira a torná-las mais aceitáveis, a reduzir a responsabilidade do indivíduo ou a desumanizar as vítimas das suas ações (Detert, Treviño & Sweitzer, 2008; Treviño & Nelson, 2011). Por fim, a identidade moral pode ser definida como um autoconceito ético do indivíduo, o qual engloba todos os valores e crenças morais do mesmo (Aquino & Reed, 2002). De seguida, serão aprofundadas estas características individuais, evidenciando também a relação que cada uma delas estabelece com o julgamento ético.

Maquiavelismo

O maquiavelismo pode ser descrito como um traço de personalidade que se representa através de um relacionamento interpessoal hipócrita e enganador, baseado em crenças cínicas e cuja moralidade é pragmática (Jones & Paulhus, 2009). Esta característica foi primeiramente estudada, dentro da área da psicologia diferencial, por Christie & Geis (1970), após Richard Christie ter identificado que havia vários aspetos em comum entre os comportamentos sociais de hoje em dia e a visão política de Maquiavel, que remonta a 1531. Maquiavel era um conselheiro político da família que comandava a cidade de Florença e que, segundo este, um dirigente deve ter como opção de ação qualquer tipo de estratégia que seja eficaz, mesmo que esta envolva comportamentos antiéticos, como subornos, mentiras, chantagens ou manipulações.

Um indivíduo maquiavélico, ou seja, com altos índices de maquiavelismo, tem vários aspetos da sua personalidade ajustados, associados a este traço. Relativamente ao aspeto sociopolítico, o indivíduo está a expor a sua visão cínica dos outros e do mundo à

sua volta, acreditando que estes são incompetentes e que têm pouco ou nenhum controle sobre as suas situações (Jones & Paulhus, 2009). Por outro lado, relativamente às relações interpessoais, o indivíduo maquiavélico sente que tem controle sobre as mesmas, acreditando que consegue manipular os que o rodeiam de maneira a obter o que deseja (Jones & Paulhus, 2009).

Existem dados contraditórios relativamente à relação entre o maquiavelismo e a culpa que o indivíduo sente, existindo uma relação positiva entre ambos (e.g., Drake, 1995), mas, por outro lado, outros estudos indicam que um indivíduo maquiavélico é menos propício a sentir culpa (Wastell & Booth, 2003).

Os indivíduos maquiavélicos tendem a escolher carreiras mais orientadas para a gestão e negócios, em detrimento de carreiras em áreas de apoio. Mesmo escolhendo as segundas, a grande motivação é financeira (Fehr, Samsom & Paulhus, 1992). No entanto, pode haver uma influência inversa, que indica a existência de carreiras que recompensam comportamentos manipulativos, o que pode tornar os indivíduos mais maquiavélicos.

Este traço pode influenciar o julgamento ético, sendo que uma pessoa com alto nível de maquiavelismo tende a ter padrões éticos baixos (Singhapakdi & Vitell, 1991), menos problemas em agir antieticamente (Jones & Paulhus, 2009) e em fazê-lo novamente no futuro (Jones & Kavanagh, 1996). Não obstante, a razão pela qual os indivíduos maquiavélicos agem de forma antiética ou imoral pode ser devido à sua imoralidade ou à sua visão do mundo, uma visão pragmática em que qualquer meio é justificado pelos objetivos por eles definidos (Jones & Paulhus, 2009).

Descomprometimento moral

O descomprometimento moral pode ser descrito como um processo cognitivo que altera a perceção do comportamento eticamente dúbio ou lesivo do estar de outrem, de modo a que o indivíduo não sinta remorsos, culpa ou se sinta mal com o seu comportamento (Bandura, 1999; Simões, 2015a). A verdade é que, na maior parte das vezes, acreditamos que agimos de acordo com os nossos próprios princípios éticos e, caso façamos o contrário, sentimo-nos mal com isso e interrompemos esse comportamento mas, dependendo do nível de descomprometimento moral de cada um, podemos ser mais ou menos propensos a desativar este sistema e prosseguir com um comportamento que, à partida, percecionáramos como antiético (Bandura, 1999;

Treviño & Nelson, 2015). Em suma o descomprometimento moral permite agir de forma eticamente dúbia e não ter remorsos nem sentir culpa por isso.

Existem oito mecanismos de descomprometimento moral que podem ser agrupados em três categorias: primeiro, mecanismos que fazem com que o comportamento possa parecer mais aceitável; segundo, mecanismos que desvalorizam as consequências ou reduzem/difundem a responsabilidade do indivíduo; e terceiro, mecanismos que reduzem a proximidade entre o indivíduo e a vítima (Detert et al., 2008).

Dentro da primeira categoria enquadram-se três mecanismos de descomprometimento moral, sendo estes a justificação moral, linguagem eufemística e comparação vantajosa (Bandura, 1999). A justificação moral acontece quando o indivíduo reconstrói o dano causado pelas suas ações, para que se torne mais aceitável não só as consequências como o próprio comportamento do mesmo. Um exemplo deste mecanismo é a exploração infantil, justificando que esta é a única forma de as crianças poderem ajudar a família a sustentar-se (Detert et al., 2008). A linguagem eufemística é utilizada quando, ao descrever um comportamento antiético, se utiliza termos eticamente neutros como, por exemplo, em vez de uma organização dizer “despedimento coletivo”, refere-se a este acontecimento como uma “reestruturação interna” (Detert et al., 2008). A comparação vantajosa assenta numa comparação entre comportamento do indivíduo e um comportamento ainda mais prejudicial e com consequências mais graves, relativizando assim o primeiro e fazendo com que este pareça mais aceitável, sendo um possível exemplo a comparação entre ver as respostas a algumas das questões de um exame, obtidas ilicitamente, e ver todas estas, culminando numa perceção de que o primeiro comportamento é relativamente ético, em comparação com o segundo (Detert et al., 2008).

Na segunda categoria, cujos mecanismos são a atribuição de responsabilidade, difusão de responsabilidade e distorção das consequências (Bandura, 1999; Detert et al., 2008). Nos dois mecanismos relativos à responsabilidade, o indivíduo pode afirmar que, por exemplo, num contexto organizacional, a culpa é da sua chefia, não sendo ele o responsabilizado por algumas ações e respetivas consequências, ou pode também, caso a decisão tenha sido tomada em equipa, afirmar que a responsabilidade é do grupo em si, não sentido que a culpa assente na individualidade de cada membro. O último mecanismo deste grupo, a distorção das consequências, baseia-se na premissa de

relativizar as consequências, assumindo que podem ser pequenas demais ou que são irrelevantes tendo em conta os prejudicados, como adulterar um relatório com dados falsos cuja diferença da realidade é pequena demais para alguém reparar (Deter et al., 2008).

A terceira e última categoria engloba a desumanização e atribuição de culpa. O primeiro mecanismo pode ser explicado através de um conflito intergrupais, em que os indivíduos de um grupo vêem os membros do outro como menos humanos, fazendo com que as consequências das ações que se têm contra os últimos aparentem ser justas ou merecidas, por simplesmente pertencerem a outro grupo. Na mesma medida, a atribuição de culpa funciona de forma a que as consequências que os prejudicados sentem são naturais devido às ações prévias destes como, por exemplo, torturar um terrorista, após este ter cometido atos de violência (Detert et al., 2008).

Dois mecanismos do descomprometimento moral, a justificação moral e atribuição de responsabilidade, são preditores de comportamentos antiéticos nas organizações (Barsky, 2011),

Em suma, o descomprometimento moral parece ser preditor de tomada de decisão antiética, i.e., cujas consequências futuras podem causar prejuízos a outros, sem que o indivíduo se sinta culpado ou com remorsos (Bandura, 2002; McAlister, Bandura & Owen, 2006; Deter et al., 2008; Barsky, 2011).

Identidade Moral

A identidade moral (Aquino & Reed, 2002) refere-se aos componentes do autoconceito que se organizam em redor de traços morais, abrangendo a auto percepção do que pode ser designado como um indivíduo moral e como este age tipicamente, de acordo com a sua moralidade. A identidade moral consiste num mecanismo de autorregulação, através da qual o indivíduo estabelece limites e bases para o seu comportamento e que motiva o mesmo para agir de forma moral (Reynolds & Ceranic, 2007).

A capacidade que a identidade moral tem de motivar o indivíduo baseia-se no princípio da consistência (Erikson, 1994), através do qual se forma uma necessidade de uma pessoa ser honesta quanto a si própria, criando assim uma congruência entre os seus valores e opiniões e os comportamentos da mesma. Pode-se assim referir que, com base no princípio da consistência, um indivíduo com uma forte identidade moral vai ter

uma maior propensão a agir de forma moral, já que sente a necessidade de demonstrar condutas de comportamento congruentes com a sua identidade (Reynolds & Ceranic, 2007).

Através de um estudo empírico, Aquino e Reed (2002) demonstraram a existência de duas dimensões da identidade moral, a internalização e a simbolização. A internalização é a dimensão da identidade moral que salienta o grau de centralidade que os traços e valores morais têm no autoconceito do próprio indivíduo, ou seja, que demonstra a importância que as características morais têm para o indivíduo. Os resultados indicam uma relação positiva entre a internalização e o raciocínio moral. Em comparação com a simbolização, a internalização está mais fortemente associada à ligação entre traços morais e o autoconceito de um indivíduo.

A simbolização reflete até que ponto os traços e valores morais do indivíduo são demonstrados publicamente, através dos comportamentos do mesmo. No estudo de Aquino e Reed (2002), um dos objetivos era analisar a possível ligação entre identidade moral e voluntariado relatado pelo próprio, cujos resultados demonstraram que os indivíduos com altos níveis de simbolização eram mais prováveis de relatar maiores níveis de satisfação intrínseca percebida, relativamente aos serviços de voluntariado prestados nos dois anos anteriores. Em comparação, a internalização aparece fortemente relacionada com a participação de livre vontade nas ações de voluntariado. Concluindo, a internalização aparenta estar mais relacionada com a simples participação, de livre vontade, nas ações de voluntariado, enquanto a simbolização está associada à demonstração de gratidão por ter participado neste tipo de atividades.

A identidade moral é assim considerada como uma característica individual com influência sobre o julgamento ético. Não obstante, enquanto o maquiavelismo e o descomprometimento moral apresentam uma forte ligação como preditoras do comportamento antiético, a identidade moral mostra-se preditora do comportamento ético, não só através da necessidade que o indivíduo tem em agir de forma congruente com os seus valores, traços e opiniões éticas e morais, mas também por ter uma imagem mental do que é ser uma pessoa ética, pensar como uma pessoa ética e agir como uma pessoa ética, indo de encontro a esta.

Em suma, a identidade moral, o maquiavelismo e o descomprometimento moral são dimensões individuais de grande importância no que toca ao julgamento ético de condutas e comportamentos. Estas afetam a nossa maneira de perceber não só os

comportamentos, como também as consequências destes. No mesmo seguimento, não se pode descurar a importância que o contexto tem no julgamento ético do indivíduo. Na medida em que existem fatores individuais de cada um que afetam o nosso julgamento ético, existem também dimensões contextuais que influenciam este mesmo processo, o que torna o julgamento ético multideterminado, visto que não é apenas um único fator que atua como critério, mas sim uma variedade deles. Os mais proeminentes fatores contextuais são a cultura organizacional, o clima ético de uma organização e a liderança ética (Simões, 2015a). A variável contextual em que este estudo se foca é a liderança ética, por se ter já verificado a influência que esta tem no julgamento ético e consequente comportamento e por esta ser estabelecida no contexto organizacional através da interação entre chefia e subordinado, havendo uma relação direta que pode influenciar o julgamento ético de um indivíduo, dado que devem ser os líderes a passar a preocupação para com as questões éticas dentro de organizações (Simões, 2015a). De seguida, será explicado em que medida é que a liderança ética influencia o julgamento ético e o que pode, de facto, ser considerado um líder ético.

Liderança Ética

A liderança ética é um tema de destaque para os investigadores, tendo em conta alguns escândalos de corrupção que têm vindo a emergir (Brown et al., 2005), colocando em causa o papel de um líder como indivíduo e entidade capaz de moldar eficazmente a conduta ética dos seus subordinados, seja este diretor geral de uma organização ou líder de uma equipa de operadores. Isto deve-se ao facto de o líder, dentro de uma organização, ter um papel de guia ético, ou seja, é ao líder que se dirige quando se tem uma dúvida em como agir perante uma situação eticamente dúbia. A relação que se estabelece entre com o líder envolve a influência que o líder tem nos seus colaboradores através da sua forma de agir, de orientar os mesmos ou recorrendo à autoridade (Brown et al., 2005). O líder pode agir autoritariamente para proveito próprio ou para beneficiar outros. Porém, quanto mais a chefia agir em prol dos seus colaboradores e daqueles que o rodeiam, mais forte será a relação que se estabelece entre líder e subordinados. Esta relação deve ter como base a confiança entre ambas as partes, uma comunicação honesta e transparente, e uma boa aplicação de punições ou atribuição de benefícios, dependendo do comportamento do liderado, de forma a responsabilizar estes pelos seus comportamentos na organização (Brown et al., 2005).

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

A eticidade percebida do líder, do ponto de vista dos seus subordinados, assenta na personalidade do líder e os traços que este demonstra (Treviño, Brown & Hartman, 2003). Para o subordinado ver o líder como ético, este precisa de se apresentar como confiável, sincero, empático e preocupado com o bem-estar dos outros, bem-como alguém que não se deixe corromper. Deste forma, o líder é tido também como mentor que, através da sua conduta, afeta e orienta os colaboradores para a maneira como estes devem agir (Brown et al., 2005).

No entanto, a liderança ética deve ser vista como um agregado de duas dimensões do líder, sendo estas o líder moral e a pessoa moral (Treviño et al., 2003). O líder moral remete para o líder como agente moral no ambiente laboral, promovendo a eticidade no seu contexto, através de processos que incentivem comportamentos ético, como a transferência de valores éticos. Este demonstra as suas expectativas quanto aos comportamentos morais dos colaboradores e preocupa-se com o papel dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, partilhando assim a sua autoridade com estes. A pessoa moral está associada às características que o próprio líder tem, no que toca à sua personalidade, que lhe atribuem a eticidade percebida pelos seus subordinados (Treviño et al., 2003).

A liderança ética, num todo, pode ser vista através de dois tipos de liderança presentes na literatura de momento: um estilo de liderança transformacional e um estilo de liderança transacional. Um líder transformacional inspira os seus subordinados a agir em conformidade com o mesmo, alinhando os valores destes com os seus próprios e estabelece em si um papel de exemplo a seguir, enquanto um líder transacional se baseia num conjunto de condutas e normas claras e explícitas para liderar os seus subordinados a agir em concordância com as mesmas (Brown et al., 2005). Líderes éticos tendem a ter comportamentos transformacionais, mas utilizam também métodos transacionais, como sistemas de recompensas e punições ou avaliações de desempenho (Brown et al., 2005), ou seja, um líder ético tendencialmente tenta alinhar os seus subordinados com os seus valores éticos, apesar de utilizar métodos normativos que incentivam comportamentos éticos e reprovam condutas eticamente dúbias.

O líder, apesar de poder ter um estilo de liderança transformacional, pode ser ou não um líder ético, dependendo das motivações intrínsecas do mesmo (Brown & Treviño, 2006). Desta forma, é necessário haver uma distinção entre um líder transformacional autêntico e um líder pseudo transformacional. O primeiro constitui-se

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

como um líder moral devido à legitimidade dos seus valores éticos e da sua motivação, criando perspectivas baseadas no benefício coletivo e que encoraja os seus subordinados a serem criativos e a pensar de forma diferente, enquanto o segundo caracteriza-se como um líder que cria perspectivas baseadas no seu próprio interesse, excluindo as necessidades e interesses dos seus subordinados, desvaloriza pontos de vista independentes ou diferentes do seu, criticando os liderados e explorando os mesmos, utilizando-os como um meio para alcançar um fim (Christie, Barling & Turner, 2011). No caso da liderança transacional, já que esta tem um carácter mais impessoal e é baseada em regras pré-estabelecidas relativas às condutas a adotar, o líder não chega a atuar de forma a influenciar os seus subordinados a agir de forma ética (Brown & Treviño, 2006).

Apesar de a maior parte da literatura enunciada se referir à importância da demonstração de eticidade por parte do líder, seja através das suas ações em contexto laboral como através das interações que estabelece com os seus subordinados, há indicações de que uma liderança pouco ética não é necessariamente uma liderança altamente antiética. Por outras palavras, enquanto um líder antiético vai tentar fazer com que os seus subordinados tenham condutas imorais ou comportamentos juridicamente reprováveis, um líder com pouca eticidade percebida não vai necessariamente agir da mesma forma, mas irá dar pouco valor a estes aspetos no seu contexto laboral e na relação que estabelece com os seus colaboradores (Brown & Treviño, 2006).

O julgamento ético é fortemente influenciado pelas características do indivíduo, além de aspetos contextuais, dos quais se destaca a liderança ética. A identidade moral, o maquiavelismo e o descomprometimento moral apresentam-se como determinante individuais do julgamento ético, que culmina no comportamento ético ou não, face à situação em que o indivíduo se encontra.

Capítulo II – Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos: estudo empírico

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

Segundo a teoria de estabelecimento de objetivos apresentada anteriormente (Locke & Latham, 2002), a definição de objetivos funciona como procedimento motivacional para o indivíduo, quando se tem em conta vários aspetos do objetivo, como a dificuldade, a especificidade e o conteúdo deste. O estabelecimento de um objetivo percebido como demasiado difícil ou inalcançável, tendo sido este estabelecido de uma forma eticamente dúbia, pode gerar no indivíduo uma maior propensão a agir de forma antiética e a tomar comportamentos de risco, seja no sentido de se defender psicologicamente do efeito que falhar um objetivo acarreta, ou no sentido de tentar alcançar recompensas que dependem unicamente da concretização ou não do objetivo, como por exemplo mentir sobre o rendimento e resultados das tarefas desempenhadas (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009; Welsh & Ordóñez, 2014; Ordóñez & Welsh, 2015). A tomada de decisão de um colaborador em agir eticamente ou não, com vista a alcançar o objetivo, vai assim depender do julgamento ético que este faz do processo de estabelecimento de objetivos, e da aceitabilidade do indivíduo de práticas eticamente dúbias na definição dos objetivos.

O foco deste estudo é então compreender como características individuais influenciam a aceitabilidade de práticas antiéticas ou eticamente dúbias no processo de estabelecimento de objetivos e, por outro lado, como a liderança ética, sendo uma variável externa ao indivíduo, pode moderar a influência da identidade moral, do descomprometimento moral e do maquiavelismo na aceitabilidade destas práticas. De forma a analisar e compreender melhor estas interações, foi desenvolvido um estudo empírico, descrito de seguida.

Objetivos

Sendo o julgamento ético influenciado por características individuais, no sentido em que uma maior identidade moral faz com que a pessoa valorize mais a eticidade das decisões tomadas e, por outro lado, um maior maquiavelismo e descomprometimento moral diminuam a importância que a pessoa atribui a questões éticas nas situações em que se encontra (Simões, 2015a), o presente estudo tem como principal objetivo analisar em que medida os fatores individuais afetam a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias no processo de estabelecimento de objetivos. Desta forma, dá-se origem à seguinte hipótese:

Hipótese 1: *Quanto mais elevados o maquiavelismo e o descomprometimento moral e mais fraca a identidade moral, mais serão aceitáveis as práticas eticamente dúbias do estabelecimento de objetivos.*

O segundo objetivo deste estudo assenta no possível efeito moderador que a liderança ética poderá ter na influência que os fatores individuais têm na aceitabilidade de práticas antiéticas no estabelecimento de objetivos. Assim, surge como a segunda hipótese:

Hipótese 2: *O efeito que os fatores individuais terão sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos será moderado grau de liderança ética do líder/supervisor.*

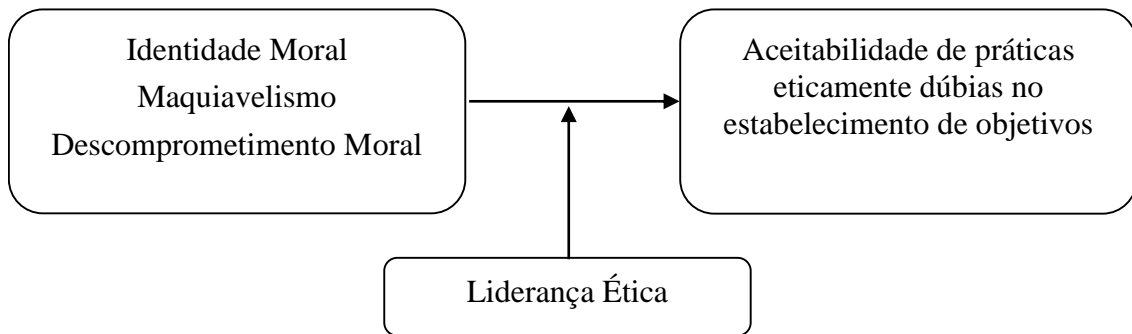


Figura 2.1 – Modelo de Investigação: variáveis de estudo e hipótese

Amostra

Este estudo utilizou como método de recolha de dados um questionário, aplicado a uma amostra de conveniência, composta por 114 participantes, com idades entre os 20 e os 59 anos. Dos participantes, 60 são do sexo feminino.

No que toca às suas habilitações literárias, 56,2% dos participantes possuem um nível de escolaridade correspondente ao ensino secundário ou inferior, sendo que os restantes 43,8% frequentaram o ensino superior.

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

Relativamente ao carácter das organizações em que trabalham os inquiridos, 92 destes estão inseridos no setor privado, enquanto os restantes 22 exercem funções no setor social.

No que concerne à antiguidade nas organizações, 35,1% dos inquiridos estão há pelo menos 1 mês e no máximo à 9 anos a exercer funções nas mesmas, 27,2% entre os 10 e os 19 anos e 37,7 entre os 20 e os 29 anos.

Quanto à dimensão da organização, 5,3% dos participantes trabalhavam numa organização que possuía 1 a 9 colaboradores, 10,5% numa organização que possuía 10 a 49 colaboradores, 11,4% numa organização que possuía 50 a 249 colaboradores 5,3% numa organização que possuía 250 a 500 colaboradores e os restantes 67,5% numa organização que possuía mais de 500 colaboradores.

Todos os participantes trabalhavam em organizações nas quais lhe eram estabelecidos objetivos para alcançar

Variáveis e Medidas

O presente estudo utilizou um método quantitativo, o questionário, como ferramenta de recolha de dados.

Para a elaboração do questionário, foram utilizadas cinco escalas, de forma a avaliar cada uma das variáveis do estudo, sendo estas a escala de liderança ética criada por Brown et al. (2005), a escala da eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos desenvolvida por Cunha (2018), a escala de descomprometimento moral criada por Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli (1996), modificada e aferida por Detert et al. (2008), a escala de identidade moral formulada por Aquino & Reed (2002) e a subescala de maquiavelismo, adaptada da escala da Tríade Negra, desenvolvida por Jones & Paulhus (2013).

No que concerne à estrutura do questionário, possuía primeiramente um enunciado que informava o participante do objetivo da investigação, qual o tempo previsto para concluir o questionário e, além disso, informava também este de que o seu anonimato e a sua confidencialidade estavam assegurados. Na página seguinte, era solicitado ao participante que respondesse a questões sociodemográficas. De seguida, foi apresentada a escala referente à variável moderadora (liderança ética), seguida pela

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

escala relativa à variável dependente (aceitabilidade de práticas de estabelecimento de objetivos eticamente dúbias), e pelas escalas referentes às variáveis independentes (descomprometimento moral, identidade moral e maquiavelismo, nesta ordem).

Variáveis independentes

Descomprometimento moral: Esta variável foi operacionalizada através da escala de Detert et al. (2008), composta por 24 itens. Foi pedido aos participantes que respondessem em que medida concordavam com as afirmações descritas em cada um dos itens, com base numa escala de likert de cinco pontos (1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”), de forma a transparecer a sua opinião. Este indicador demonstrou uma forte solidez interna, obtendo um valor de alfa de Cronbach de .87.

Identidade Moral: Esta variável foi operacionalizada através da escala de Aquino & Reed (2002), composta por 10 itens. Estas afirmações organizam-se em dois grandes fatores (Internalização ($\alpha = .73$); Simbolização ($\alpha = .84$)). Foi pedido aos participantes que selecionassem numa escala de likert de sete pontos (1 – “Discordo Fortemente” a 7 – “Concordo Fortemente”) em que medida concordavam com as afirmações descritas em cada um dos itens, após serem lidas as instruções no enunciado.

Maquiavelismo: Esta variável foi operacionalizada através da subescala do maquiavelismo, retirada da escala da Tríade Negra (Jones & Paulhus, 2013), que avalia três traços de personalidade, sendo um deles o maquiavelismo. Esta subescala é composta por 9 itens, aos quais era pedido aos participantes que respondessem com base numa escala de likert de cinco pontos (1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”) em que medida concordavam com as afirmações descritas em cada um dos itens. Esta dimensão apresenta um valor de alfa de Cronbach de .76, demonstrando uma boa solidez interna.

Variável dependente

Aceitabilidade de práticas de estabelecimento de objetivos eticamente dúbias: esta variável foi acedida através da escala de eticidade percebida do processo de estabelecimento de objetivos (Cunha, 2018), que descreve práticas pouco éticas deste processo, composta por 14 itens que se agrupam em três fatores (Consequência dos objetivos ($\alpha = .89$); Comunicação dos objetivos e participação ($\alpha = .83$); Objetivos e recompensas ($\alpha = .76$)). Foi pedido ao participante que, com base numa escala de likert de sete pontos (1 – “Totalmente Inaceitável” a 7 – “Totalmente Aceitável”) selecionasse

o valor que melhor correspondesse ao nível de aceitação das práticas descritas nos itens da escala.

Variável Moderadora

Liderança Ética: Esta variável foi operacionalizada utilizando a escala de Brown et al. (2005), composta por 10 itens. Foi pedido aos participantes que respondessem em que medida concordavam com as afirmações descritas em cada um dos itens, relativas à sua chefia, com base numa escala de likert de cinco pontos (1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”), de forma a transparecer a sua opinião. Este indicador demonstrou uma forte solidez interna, obtendo um valor de alfa de Cronbach de .92.

Procedimento

Após a elaboração do instrumento, a recolha dos dados foi feita através de uma plataforma *online*, Qualtrics, cujo *link* foi partilhado através de redes sociais e contactos eletrónicos e foi também feita uma recolha de dados presencial.

No seguimento da recolha de dados, estes foram tratados e analisados através do *software* estatístico SPSS (IBM SPSS Statistics Version 25).

Durante todo o decorrer deste processo, o anonimato e confidencialidade dos participantes foi salvaguardado, tendo em conta também a sensibilidade do tema e à opinião dos inquiridos quanto às afirmações que o questionário incluía.

Resultados

No Quadro 2.1 estão presentes as correlações entre todas as variáveis deste estudo, bem com as suas estatísticas descritivas e o grau de solidez interna de cada uma.

Pode-se observar que o descomprometimento moral se correlaciona positivamente com as três práticas de estabelecimento de objetivos percecionadas como eticamente dúbias, nomeadamente a consequência dos objetivos ($r = .376$, $p \leq .01$), as recompensas dos objetivos ($r = .235$, $p \leq .05$) e a comunicação dos objetivos e a sua partilha ($r = .364$, $p \leq .01$). Nesse sentido, os dados sugerem que, quanto maior for o descomprometimento moral de um indivíduo, mais irá este aceitar práticas eticamente dúbias de estabelecimento de objetivos.

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

Verifica-se também a inexistência de correlações significativas entre as dimensões de internalização e simbolização da identidade moral, o maquiavelismo e as práticas eticamente dúbias de estabelecimento de objetivos.

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.Internalização	5,88	0,80	(0,73)							
2.Simbolização	4,13	1,17	,271**	(0,84)						
3.DM	2,10	0,46	-,205*	,188*	(0,87)					
4.M	2,52	0,58	-,087	,236*	,576**	(0,76)				
5.LE	3,87	0,69	,165	,056	-,180	-,162	(0,92)			
6.CO	2,55	1,19	-,030	,185*	,376**	,217*	,034	(0,89)		
7.OR	2,62	1,50	,087	-,054	,235*	,102	-,162	,398**	(0,76)	
8.CP	2,18	1,05	-,053	,169	,364**	,260**	-,026	,635**	,391**	(0,83)

Quadro 2.1 – Tabela relativa às médias, desvios-padrão, correlações e índices de alfa

Nota: 3.DM – Descomprometimento Moral; 4.M -Maquiavelismo; 5.LE – Liderança Ética; 6.CO – Consequência dos objetivos; 7.OR – Objetivos e Recompensas; 8.CP – Comunicação dos objetivos e participação

Amostra (N) = 114.

Os valores de alfa encontram-se no Quadro a negrito. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

Teste de Hipóteses

De forma a testar a hipótese principal de investigação, realizou-se uma análise de regressão para cada uma das práticas de estabelecimentos de objetivos antiéticos, sendo que apenas se utilizou o descomprometimento moral como variável independente, já que não se verificou nenhuma associação entre nenhuma das restantes características individuais que influenciam o julgamento ético e a aceitabilidade de práticas de estabelecimento de objetivos antiéticas.

Os resultados do Quadro 2.2 demonstram uma associação positiva entre o descomprometimento moral e as consequências dos objetivos ($\beta = .97$, $p < .001$), sugerindo assim que quanto mais moralmente descomprometida uma pessoa é, mais esta vai aceitar consequências eticamente dúbias dos objetivos estabelecidos. Este modelo explica assim cerca de 14% da variação total da aceitabilidade desta prática ($R^2 = .14$), apresentando-se como ajustado e significativo [$F(1,112) = 18.45$, $p < .001$].

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

O Quadro 2.3 apresenta os resultados da interação entre o descomprometimento moral e as recompensas dos objetivos, sendo positiva e significativa ($\beta = .77$, $p = .01$), podendo-se afirmar que, quanto maior o descomprometimento moral de um indivíduo, mais este vai aceitar recompensas de objetivos estabelecidos de uma forma eticamente duvidosa.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
1. (Constante)	,518	,485		1,067	,288
Descomprometimento Moral	,969	,226	,376	4,295	,000

Quadro 2.2 – Quadro de regressão para as variáveis Descomprometimento Moral (variável independente) e consequência dos objetivos (variável dependente)

. Adicionalmente, este modelo explica sensivelmente 6% da variância da aceitação desta última prática ($R^2 = .06$), apresentando assim um baixo ajustamento mas permanecendo como significativo [$F(1,112) = 6.572$, $p = .01$]

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
1. (Constante)	1,014	,642		1,580	,117
Descomprometimento Moral	,765	,229	,235	2,564	,012

Quadro 2.3 – Quadro de regressão para as variáveis Descomprometimento Moral (variável independente) e recompensas dos objetivos (variável dependente)

No que toca à última prática de estabelecimento de objetivos, no Quadro 2.4 estão presentes os dados que demonstram uma associação positiva e significativa entre o descomprometimento moral e a comunicação de objetivos e participação ($\beta = .83$, $p < .001$), propondo assim que, quanto maior for o descomprometimento moral do indivíduo, mais este vai aceitar práticas de estabelecimento de objetivos cuja comunicação e permissão de participação dos colaboradores no estabelecimento dos mesmo é eticamente duvidosa. Constata-se ainda que este modelo explica cerca de 13%

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

da variância da aceitação da comunicação de objetivos e participação ($R^2 = .13$), demonstrando-se significativo e ajustado [$F(1,112) = 17.156, p < .001$].

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
1. (Constante)	,432	,431		1,002	,319
Descomprometimento Moral	,831	,201	,364	4,142	,000

Quadro 2.4 – Quadro de regressão para as variáveis Descomprometimento Moral (variável independente) e comunicação dos objetivos e participação (variável dependente)

Por fim, após ter sido testado, não se verificou um efeito de moderação por parte da liderança ética no efeito que o descomprometimento moral tem sobre a aceitabilidade das práticas eticamente dúbias do estabelecimento de objetivos.

Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo perceber em que medida as predisposições individuais influenciam a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos e, secundamente, como a liderança ética podia moderar esta interação.

Perante os resultados obtidos, a Hipótese 1, de que quanto mais elevados o maquiavelismo e o descomprometimento moral e menor a identidade moral, mais serão aceitáveis as práticas eticamente dúbias do estabelecimento de objetivos, foi parcialmente corroborada, pelo que se verificou que quanto maior o descomprometimento moral, maior é a aceitabilidade práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos, porém, não foi verificado nenhuma interação significativa tanto entre a identidade moral e a aceitabilidade de práticas antiéticas no estabelecimento de objetivos, como entre o maquiavelismo e estas práticas. Assim, conforme os resultados obtidos, a hipótese 2, de que os efeitos descritos na primeira hipótese são mais fortes quanto menos ética é percebida a liderança, não foi corroborada, dado que não existe qualquer moderação por parte da variável mediadora

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

(liderança ética) na relação e verificada entre o descomprometimento moral e os três tipos de práticas antiéticas no estabelecimento de objetivos.

Pode assim afirmar-se que o descomprometimento moral, como característica individual, afeta a aceitabilidade de práticas de estabelecimento de objetivos eticamente dúbias na medida em que, quando o indivíduo demonstra um maior nível de descomprometimento moral, mais aceita o estabelecimento de objetivos através de práticas antiéticas. Entre as práticas testadas, este efeito verificou-se mais forte quando as práticas antiéticas de estabelecimento de objetivos eram relativas às consequências destes e à sua comunicação e participação. A partir do momento em que um objetivo é estabelecido, este tem obrigatoriamente consequências para o trabalhador. Sendo estabelecido corretamente, o trabalhador sente-se motivado a alcançar o objetivo e focaliza toda a sua atenção para este fim (Locke & Latham, 2002), porém, caso o objetivo definido seja demasiado desafiante ou até inalcançável, pode trazer consequências nefastas ao trabalhador, como desmotivação para concretizar o mesmo, ignorar alguns aspetos relevantes deste, decréscimo do rendimento do colaborador, bem como da sua satisfação no trabalho, podendo também acarretar custos psicológicos e criar uma maior propensão a adotar comportamentos de risco (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009). O descomprometimento moral, através de vários mecanismos, permite ao trabalhador agir de forma antiética, afetando o julgamento ético do mesmo de forma a que este justifique ações eticamente dúbias, sem sentir qualquer tipo de repercussão psicológica associada ao conflito entre a ação e os seus padrões éticos (Bandura, 1999; Detert et al., 2008; Barsky, 2011). Assim, o julgamento ético das práticas eticamente dúbias de estabelecimento de objetivos, por um trabalhador com um elevado descomprometimento moral, vai fazer com que este percecionasse essas práticas cujas consequências negativas não são tidas em conta como mais aceitáveis.

A comunicação e a participação dos colaboradores no estabelecimento destes é um fator preponderante para a aceitação dos objetivos definidos. Ao participar, o colaborador aceita mais facilmente o objetivo definido, podendo este tornar-se mais exigente e o colaborador sente que, como responsável pelo objetivo, tem o dever de o concretizar (Locke & Latham, 2002). No mesmo seguimento, a comunicação dos objetivos estabelecidos é relevante no sentido em que, havendo *feedback* por parte da chefia permite ao trabalhador ajustar o seu esforço e o seu rendimento nas tarefas relacionadas com o objetivo em questão (Locke & Latham, 2002). Os resultados obtidos

demonstram que, quando um trabalhador não é incluído no processo de estabelecimento de objetivos nem existe a devida comunicação dos mesmos, qualificando assim estas práticas como eticamente dúbias, este vai aceitar mais facilmente este processo quanto maior for o seu descomprometimento moral. O julgamento ético que este indivíduo faz dessas práticas é assim influenciado pelo descomprometimento moral, na medida em que este desvaloriza as preocupações éticas associadas às mesmas e as aceita mais facilmente.

O efeito que o descomprometimento moral tem sobre a aceitabilidade de práticas antiéticas, referentes às recompensas, no estabelecimento de objetivos demonstrou também ser significativo, sugerindo assim que quanto maior for o descomprometimento moral do indivíduo, mais aceitáveis serão as práticas antiéticas neste âmbito. A associação de recompensas aos objetivos torna mais propícia a adoção de comportamentos eticamente dúbios e de risco, devido ao desejo de obter a recompensa em causa, além de poder gerar desconfiança quanto aos colaboradores ao seu redor, criando assim problemas nas interações que se estabelece no local de trabalho (Barsky, 2008; Ordóñez et al., 2009, Ordoñez & Welsh, 2015). Um indivíduo com elevado descomprometimento moral, segundo os resultados obtidos, aceita mais esta práticas antiéticas de estabelecimento de objetivos, aos quais estão associados recompensas, retirando valor ao aspeto eticamente dúbio destas da mesma forma que o próprio indivíduo tem facilidade em descomprometer-se com valores e normas éticas.

Os resultados obtidos parecem pertinentes para a literatura, apesar de apenas uma das relações entre variáveis ter sido confirmada. Especificamente, eles contribuem para o melhor entendimento da influência de fatores individuais no julgamento ético de práticas de estabelecimento de objetivos, e de que forma estes afetam também a aceitabilidade de práticas antiéticas na definição de objetivos e, em específico, como o descomprometimento moral afeta esta aceitabilidade, sendo a única variável verificada como preditora significativa.

No que diz respeito às limitações encontradas, aconselha-se a utilização de uma amostra de maior dimensão em estudos futuros, aleatoriamente selecionada e que seja mais homogénea no que toca à dimensão da entidade empregadora, já que mais de 67% da nossa amostra estava empregada em organizações com 500 ou mais colaboradores, e também mais abrangente no que toca às idades dos participantes, de forma a realizar uma recolha de dados ampla e representativa.

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

No que concerne à realização de estudos futuros, é aconselhável que, além de uma amostra com as características acima referidas, se utilize como variáveis moderadoras outros aspetos contextuais das organizações, como a cultura organizacional ética e o clima organizacional ético, além da liderança ética, de forma a averiguar se o colaborador, estando inserido numa organização que incentiva a preocupação por questões éticas, poder aceitar menos as práticas de estabelecimento de objetivos eticamente dúbias, ainda que tenha um elevado nível de descomprometimento moral.

Referente a aspetos práticos, a aceitabilidade de práticas antiéticas no estabelecimento de objetivos pode fazer com que o indivíduo, tendo um alto descomprometimento moral, culmine na adoção de comportamentos também eticamente dúbios, de forma a alcançar os objetivos, poder ignorar alguns aspetos dos objetivos ou criar tensões nas relações interpessoais com os colaboradores na organização (Ordóñez et al., 2009; Barsky, 2011; Ordoñez & Welsh, 2015). Segundo Locke & Latham, (2002), a criação de um sistema de recompensas baseado no alcance de objetivos de desempenho consecutivos melhora de uma forma significativa a produtividade dos trabalhadores. Porém, segundo Ordoñez & Welsh (2015), o estabelecimento de objetivos através destas práticas promove o comportamento antiético nas tarefas relacionadas com objetivo e, além disso, verificaram que a associação de recompensas aos objetivos não melhora necessariamente a produtividade do trabalhador. Neste seguimento, é preciso ter em consideração a aceitabilidade das práticas antiéticas de estabelecimento de objetivos por parte do colaborador, tendo em conta a propensão que este terá para agir, por sua vez, de forma antiética, além de não melhorar o rendimento deste, se este possuir um alto descomprometimento moral.

Conclusão

O presente estudo evidencia a existência de uma associação entre o descomprometimento moral e a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos, na medida em que um trabalhador mais moralmente descomprometido vai ter um maior índice de aceitação de práticas antiéticas no estabelecimento de objetivos.

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

Esta interação demonstrou-se significativa entre o descomprometimento moral e os três grupos de práticas eticamente dúbias testados. A aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de participação e comunicação dos objetivos, a par das consequências antiéticas dos objetivos, é superior quando o indivíduo se descompromete mais moralmente. Apesar de se comprovar o mesmo efeito na aceitação de práticas eticamente dúbias que associam recompensas aos objetivos estabelecidos, este revela não ter uma preponderância tão grande, comparativamente com ambos os outros fatores.

Este trabalho permite entender de que forma o descomprometimento moral, como característica individual, pode afetar o julgamento ético que o trabalhador faz de práticas eticamente dúbias de estabelecimento de objetivos, contribuindo assim para a literatura na medida em que, ao se descomprometer moralmente, o indivíduo vai aceitar os objetivos estabelecidos, ao invés de tentar alterá-los ou de resistir a alcançá-los de todo, mesmo tendo tido por base práticas eticamente dúbias.

O processo de estabelecimento de objetivos, nas organizações contemporâneas, é incontornável, já tendo sido comprovado como um mecanismo motivacional que melhora o rendimento e a produtividade. Não obstante, a utilização indevida deste processo pode gerar várias consequências, não só para o trabalhador ao qual é estabelecido o objetivo, como também para a organização. As práticas antiéticas no estabelecimento de objetivos acarretam consequências graves, afetando o trabalhador na sua produtividade, podendo implicar a adoção de comportamentos antiéticos e de risco, e na sua esfera psicológica, gerando insatisfação, desmotivação e stress. A aceitação destas práticas por parte do trabalhador vai fazer com que o trabalhador compactue com a criação destes objetivos, não tentando ajustá-los nem impedi-los de serem efetivamente estabelecidos, e tendo este um alto nível de descomprometimento moral, vai recorrer a mecanismos que o permitam agir de forma eticamente dúbia sem sentir que está a ter condutas antiéticas, justificando moralmente as mesmas ou responsabilizando os responsáveis pelo objetivos estabelecidos.

No aspeto prático, este estudo é pertinente no sentido em que sustenta a recomendação de que as organizações devem estabelecer objetivos de uma forma eticamente correta, caso contrário, os indivíduos que possuem um maior descomprometimento moral aceitarão mais objetivos estabelecidos através de práticas antiéticas e tenderão a agir de forma antiética para concretizar esses objetivos com prejuízo para a reputação da organização e danos para a sociedade em geral. .

Bibliografia

- Aquino, K., & Reed, A. II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Bandura A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 63-81.
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of Business Ethics*, 104, 59-75.
- Bartlett, A. & Preston, D. (2000) Can ethical behaviour really exist in business. *Journal of Business Ethics*, 23, 199-209
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Butterfield, K. D., Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53(7), 981-1018.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943-2984.

- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organization: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57, 269-284.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedentes and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391.
- Drake, D. S. (1995). Assessing machiavellianism and morality-conscience guilt. *Psychological Reports*, 77, 1355-1359.
- Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C., & Lituchy, T. R. (1990). Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance. *Academy of Management Journal*, 33(1), 87–105. doi:10.5465/256353
- Erikson, E. H. (1994). *Insight and responsibility: Lectures on the ethical implications of psychoanalytic insight* (2ª Edição). New York: W W Norton & Co.
- Fehr, B., Samsom, D., & Paulhus, D. L. (1992). The construct of machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 9, pp. 77-116). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hawley, P. H. (2006). Evolution and personality: new look at machiavellianism. In D. Mroczek T. Little (Eds.), *Handbook of personality development* (pp. 147-161). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Jones, G. E., & Kavanagh, M. J. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511-523.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93-108). New York, NY, US: The Guilford Press
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

- McAlister, A. L., Bandura, A., & Owen, S. V. (2006). Mechanisms of moral disengagement in support of military force: The impact of Sept. 11. *Journal of Social and Clinical Psychology, 25*(2), 141-165.
- Milkman, K. L., Rogers, T., & Bazerman, M. H. (2008). Harnessing our inner angels and demons: What we have learned about want/should conflicts and how that knowledge can help us reduce short-sighted decision making. *Perspectives on Psychological Science, 3*(4), 324-338.
- Ordoñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives, 23*(1), 6-16.
- Ordóñez, L. D., & Welsh, D. (2015). Immoral goals: How goal setting may lead to unethical behavior. *Current Opinion in Psychology, 6*, 93-96.
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1610-1624.
- Schweitzer, M. E., Ordonez, L. D., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal, 47*(3), 422-432.
- Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (1991). Selected factor influencing marketers' deontological norms. *Journal of the Academy of Marketing Science, 19*, 37-42.
- Simões, E. (2015a). Agir de forma ética. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (3ª Edição, 149-172). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, E. (2015b). Estabelecer objetivos. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (3ª Edição, 149-172). Lisboa: Edições Sílabo.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive, 18*(2), 69-81

- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L.K., Nelson, K. A. (2011) Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. (5ª Edição). Estados Unidos da América: John Wiley, Inc
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Vidaver-Cohen, D. (2001). Motivational appeal in normative theories of enterprise. In Dienhart, J., Moberg, D. and Duska, R. (Ed.) *The Next Phase of Business Ethics: Integrating Psychology and Ethics* (pp 3-26). Oxford, UK: Elsevir Science/JAI Press.
- Wastell, C., & Booth, A. (2003). Machiavellianism: An alexithymic perspective. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22, 730-744.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(1), 79-89.

Anexos

Anexo A – Julgamento ético da prática do estabelecimento de objetivos:

Questionário

QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL

Caro(a) participante,

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, e o seu contributo é único e valioso. A sua colaboração é fundamental, sendo que o preenchimento deste questionário demorará cerca de 10 minutos. A sua participação não acarreta qualquer risco para si.

Algumas secções dizem respeito às suas perceções e opiniões, pelo que é fulcral que leia atentamente e responda com a maior sinceridade a todas as questões.

Esta recolha de dados está abrangida pela máxima confidencialidade e obrigada ao completo anonimato. Por isso, por favor, não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

O tratamento dos dados recolhidos, bem como a sua eventual divulgação sob a forma de publicação científica, será realizado de forma agregada e nunca individualizada.

Obrigado pela sua colaboração!

Certifico que li e compreendi as instruções descritas e pretendo colaborar, respondendo ao questionário.

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte

joosalgueiro1996@gmail.com

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

Antes de iniciar, solicitamos-lhe alguma informação relativa aos seus dados pessoais. Recordamos-lhe que esta informação é estritamente confidencial e os seus dados permanecerão sob sigilo, sendo exclusivamente utilizados para os fins desta investigação.

1 – Sexo

Feminino

Masculino

2 – Idade

3 – Habilitações Literárias

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4 – Antiguidade na Organização (*caso trabalhe há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5*)

5 – A Organização em que trabalha é uma...

Entidade Pública

Entidade Privada

6 – Quantos colaboradores possui, aproximadamente, a sua Organização?

1-9

10-49

50-249

249-500

+500

7 – Na organização na qual trabalha, são-lhe estabelecidos objetivos para alcançar?

Sim

Não

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

1. Para cada uma das afirmações que se seguem, coloque um círculo ou uma cruz no número que melhor descreve a sua opinião em relação à sua chefia direta. Utilize a seguinte escala:

Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

A minha chefia direta...

Ouve o que os empregados têm para dizer.	1	2	3	4	5
Disciplina os empregados que violam os princípios éticos.	1	2	3	4	5
Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	1	2	3	4	5
Tem em mente os melhores interesses da empresa.	1	2	3	4	5
Toma decisões justas e equilibradas.	1	2	3	4	5
É uma pessoa de confiança.	1	2	3	4	5
Discute valores éticos com os empregados.	1	2	3	4	5
Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética.	1	2	3	4	5
Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos.	1	2	3	4	5
Quando toma decisões questiona sobre o que é mais correto fazer.	1	2	3	4	5

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

2. O estabelecimento de objetivos é um procedimento corrente nas organizações de hoje. Na sua opinião, quão aceitáveis são as práticas de estabelecimentos a seguir descritas? Avalie cada uma dessas práticas, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente inaceitável			Nem aceitável		Totalmente aceitável	

Atribuir objetivos que implicam assumir riscos excessivos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Definir objetivos de controlo de desempenho, que colidem com objetivos de desenvolvimento profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
Definir objetivos pouco claros.	1	2	3	4	5	6	7
Definir objetivos que ignoram outros aspetos importantes do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Estabelecer muitos objetivos de trabalho em simultâneo (sobrecarga).	1	2	3	4	5	6	7
Estabelecer objetivos de curto-prazo que ignoram consequências importantes a longo-prazo.	1	2	3	4	5	6	7
Estabelecer objetivos que entram em conflito com os valores pessoais do colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
Estabelecer objetivos que são quase impossíveis de atingir.	1	2	3	4	5	6	7
Fazer depender o aumento de salário unicamente do alcance de objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
Fazer depender uma promoção exclusivamente do alcance de objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
Não deixar os colaboradores participarem na definição dos seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
Não explicitar as razões para atribuir os objetivos ao colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
Não permitir que o colaborador decida como vai implementar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
Pôr de lado um colaborador porque este não conseguiu atingir os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

3. Para cada uma das afirmações que se seguem, coloque um círculo ou uma cruz no número que melhor descreve a sua opinião. Utilize a seguinte escala:

Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

Lutar para proteger os seus amigos está correcto.	1	2	3	4	5
Falar das pessoas nas costas delas faz parte do jogo da vida.	1	2	3	4	5
Uma pessoa não pode ser culpabilizada por se portar mal se os seus amigos pressionaram a tal.	1	2	3	4	5
Não se pode culpar uma pessoa que tem apenas parte da responsabilidade do mal causado por um grupo.	1	2	3	4	5
É legítimo tratar mal alguém que se comportou de forma desprezível.	1	2	3	4	5
É aceitável roubar para satisfazer as necessidades da sua família.	1	2	3	4	5
Copiar um trabalho de um colega sem autorização é apenas "pedir emprestado".	1	2	3	4	5
Comparando com outras coisas ilegais que as pessoas fazem, levar algumas coisas de uma loja sem pagar não é um problema muito sério	1	2	3	4	5
Um membro de um grupo ou de uma equipa não deve ser culpabilizado pelos problemas que a equipa causou.	1	2	3	4	5
Se alguém deixar alguma coisa abandonada, se for roubada a culpa é dele/a.	1	2	3	4	5
Alguém que é detestável não merece ser tratado como um ser humano.	1	2	3	4	5
Está certo atacar alguém que ameaça a honra da família.	1	2	3	4	5
Se as pessoas vivem em más condições não podem ser culpabilizadas pelo seu comportamento agressivo.	1	2	3	4	5
As pessoas não se importam de serem gozadas porque isso mostra que os outros se interessam por elas.	1	2	3	4	5
As pessoas que são mal tratadas, geralmente fizeram alguma coisa para o merecer.	1	2	3	4	5
Estragar o que é dos outros não tem grande importância se se considerar que há pessoas que estão sempre a maltratar outras.	1	2	3	4	5
Se um grupo decidir em conjunto fazer alguma coisa errada, é injusto culpar algum membro do grupo por isso.	1	2	3	4	5
Gozar com alguém não o/a magoa verdadeiramente.	1	2	3	4	5
As pessoas não têm culpa por se portarem mal no trabalho se os seus superiores as maltrataram.	1	2	3	4	5
Partilhar as respostas a um teste é apenas uma forma de ajudar os amigos.	1	2	3	4	5
Roubar pequenas quantias não é muito grave comparado com aqueles que roubam imenso dinheiro.	1	2	3	4	5
Se uma pessoa é pressionada a fazer determinada coisa, não deve ser culpabilizada por isso.	1	2	3	4	5
Os insultos não magoam verdadeiramente ninguém.	1	2	3	4	5
Algumas pessoas merecem ser tratadas como animais.	1	2	3	4	5

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

4. De seguida, encontram-se listadas algumas características que podem descrever uma pessoa. Após lê-las, tente visualizar o tipo de pessoa com estas características e imagine como essa pessoa pensa, sente e age. Quando tiver uma imagem clara de como essa pessoa será, por favor responda às questões que se seguem.

CARINHOSO (A)

SENSÍVEL

JUSTO (A)

AMIGÁVEL

GENEROSO (A)

PRESTÁVEL

TRABALHADOR (A)

HONESTO (A)

AMÁVEL

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5	6	7

Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho estas características e isso é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Eu teria vergonha em ser uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
Ter estas características não é verdadeiramente importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Eu desejo fortemente ter estas características.	1	2	3	4	5	6	7
Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7
O que faço nos meus tempos livres identificam-me claramente como tendo estas características	1	2	3	4	5	6	7
O tipo de livros e revistas que leio identificam-me como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7

Julgamento ético da prática de estabelecimento de objetivos

O facto de ter estas características é comunicado aos outros através da minha afiliação a certas organizações.	1	2	3	4	5	6	7
Encontro-me ativamente envolvido/a em atividades que comunicam aos outros que tenho estas características.	1	2	3	4	5	6	7

5. Para cada uma das afirmações que se seguem, coloque um círculo ou uma cruz no número que melhor descreve a sua opinião. Utilize a seguinte escala:

Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

Não é sensato contar os nossos segredos.	1	2	3	4	5
Gosto de usar manipulação inteligente para obter o que quero.	1	2	3	4	5
É preciso ter as pessoas importantes do seu lado, seja lá como for.	1	2	3	4	5
Deve evitar-se o conflito directo com as outras pessoas porque elas podem ser-nos úteis no futuro.	1	2	3	4	5
É aconselhável mantermo-nos a par da informação que poderemos usar contra as pessoas, mais tarde.	1	2	3	4	5
Para preservar a nossa reputação, há coisas que devemos esconder das outras pessoas.	1	2	3	4	5
Deve esperar-se o momento certo para retaliar contra as pessoas.	1	2	3	4	5
Devemos certificarmo-nos de que os nossos planos nos trazem benefícios, a nós, não aos outros.	1	2	3	4	5
A maioria das pessoas pode ser manipulada.	1	2	3	4	5